SÉLECTION ET NOMINATION
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES CONSEILS RÉGIONAUX
ET DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

Guide de sélection

Québec

85-6395/

SELECTION ET NOMINATION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES CONSEILS RÉGIONAUX ET DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

GUIDE DE SÉLECTION

Québec, le 1er août 1984

Direction des Cadres
Direction générale des
relations de travail
Ministère des Affaires sociales

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

PRÉSENTATION..... 1

LA DESCRIPTION CHRONOLOGIQUE DU PROCESSUS DE SÉLECTION

INTRODUCTION..... 3

A - L'étape préliminaire..... 3

1 - L'autorisation d'ouvrir le concours et la détermination des critères de présélection et de sélection..... 3

2 - La formation du comité de sélection et l'envoi des avis..... 5

3 - L'annonce du concours dans les journaux et la réception des offres de services..... 6

B - L'étape de la présélection..... 7

1 - La détermination des règles de fonctionnement du comité de sélection..... 7

2 - L'analyse de l'information et de la documentation reliées au concours de sélection..... 8

3 - L'analyse des offres de services..... 9

4 - La convocation des candidats à l'entrevue..... 10

C - L'étape de la sélection et de la prise des références..... 11

1 - La préparation et le déroulement des entrevues..... 12

2 - L'évaluation des candidats..... 13

3 - La prise des références..... 14

4 - La confection de la liste d'admissibilité..... 14

PAGE

D - L'étape de la nomination et de l'engagement.....15

1 - La nomination.....15

2 - L'engagement du directeur général.....16

3 - Les autres démarches administratives.....17

ANNEXE I

Cadre législatif et réglementaire.....19

ANNEXE II

Recueil de projets de lettres, de formulaires et d'autres documents reliés au processus de sélection.....35

ANNEXE III

Complément d'information générale sur l'entrevue de sélection.....49

PRÉSENTATION

Cette révision du guide de sélection est effectuée suite à l'adoption du "Règlement sur la sélection, la nomination, les mesures de fin d'engagement et de stabilité d'emploi applicables aux directeurs généraux des conseils régionaux et des établissements publics" (décret 883-83 du 4 mai 1983).

Cette révision tient compte d'un objectif principal qui vise à simplifier davantage la tâche des membres d'un conseil d'administration ou d'un comité de sélection qui sont appelés à participer à la sélection et à la nomination du directeur général d'un conseil régional ou d'un établissement public.

La description des principales étapes du processus de sélection est présentée chronologiquement dans les pages qui suivent. Nous estimons qu'il est primordial d'en prendre connaissance avant d'annoncer le concours dans les journaux.

L'annexe I de ce guide est exclusivement un recueil d'articles de la Loi sur les services de santé et les services sociaux et des règlements qui traitent directement ou indirectement du sujet.

L'annexe II suggère des modèles de lettres et de formulaires reliés au processus de sélection.

L'annexe III de ce guide contient un complément d'information générale sur l'entrevue de sélection.

Nous soulignons avant de terminer que ce guide est présenté presque entièrement dans le genre masculin. Lorsque le besoin l'exige, il doit être compris dans le genre féminin.

Toute correspondance s'adressant au ministre, concernant le processus de sélection, peut aussi être acheminée au:

Ministère des Affaires sociales
Direction générale des relations de travail
Direction des cadres
2050, boulevard Saint-Cyrille ouest
5-ième étage
Sainte-Foy G1V 2K8

Pour toute information supplémentaire à ce sujet, veuillez communiquer avec la Direction des cadres - téléphone (418) 643-7158.

LA DESCRIPTION CHRONOLOGIQUE DU PROCESSUS DE SELECTION

INTRODUCTION

Le conseil d'administration d'un établissement public est le maître d'oeuvre du processus de sélection. Il établit les règles du concours conformément au cadre législatif et réglementaire décrit à l'annexe I.

Dans le cas d'un conseil régional, les règlements du concours sont établis par le conseil d'administration du conseil régional et approuvés par le ministre.

La description chronologique des différentes étapes du processus de sélection contient une énumération, au niveau de chaque étape et sous-étape, des tâches assumées par le conseil d'administration et celles assumées par le comité de sélection. Des remarques et des références aux annexes complètent, au besoin, l'énumération de ces tâches.

A) L'étape préliminaire

Les tâches reliées à cette étape sont assumées par le conseil d'administration. Elles se regroupent en trois (3) sous-étapes:

1. L'autorisation d'ouvrir le concours et la détermination des critères de présélection et de sélection.

- Vérifier si le poste de directeur général est effectivement vacant.

- Prendre connaissance des exigences de la Loi et des règlements (voir annexe I - page 18).

- Consulter le conseil régional sur l'opportunité de combler le poste.

- Sous réserve de l'autorisation du ministre, adopter une résolution à l'effet d'ouvrir le concours pour combler le poste de directeur général.

- Demander l'autorisation du ministre des Affaires sociales pour ouvrir le concours.

- Déterminer les critères de présélection et de sélection en collaboration avec le conseil régional et préparer la description de tâches du directeur général, en précisant certaines dimensions et en dressant un portrait-robot.

Note: (Des critères généraux susceptibles d'être utilisés aux étapes de la présélection et de la sélection sont reproduits à titre indicatif à l'annexe II - page 33).

2. La formation du comité de sélection et l'envoi des avis.

- Voir à la formation d'un comité de sélection composé de cinq (5) membres dans le cas d'un établissement public, soit: trois (3) représentants désignés par le conseil d'administration, un (1) représentant par le conseil régional et un (1) par le ministre.

  Voir à la formation d'un comité de sélection composé de cinq (5) membres dans le cas d'un conseil régional dont trois (3) sont désignés par le conseil d'administration et deux (2) par le ministre.

Note 1: Il est souhaitable que le président du comité de sélection soit un représentant du conseil d'administration.

Note 2: Il est opportun que le conseil d'administration désigne un substitut au cas où l'un de ses représentants soit dans l'impossibilité de siéger.

Note 3: Les séances de présélection et de sélection sont effectuées uniquement par les membres du comité de sélection. La participation d'observateurs est exclue.

Note 4: Il n'est pas obligatoire que les trois (3) représentants du conseil d'administration soient membres dudit conseil.

- Aviser le ministre des Affaires sociales et le conseil régional de la date des séances du comité de sélection au moins trente (30) jours avant la date de la tenue de la première séance.

Dans le cas d'un conseil régional, le conseil d'administration avise le ministre de la date des séances du comité de sélection au moins trente (30) jours avant la date de la tenue de la première séance.

3. L'annonce du concours dans les journaux et la réception des offres de services.

- Après avoir reçu l'autorisation écrite du ministre de procéder à l'ouverture du concours, faire publier dans les journaux l'annonce à cet effet en vue de la nomination d'un directeur général.

- Voir au choix des journaux.

Note: L'avis de concours doit être annoncé dans un (1) journal publié dans la région desservie par le conseil régional ou dans la région où est situé l'établissement, selon le cas, et dans un journal distribué dans l'ensemble du territoire du Québec. Il est loisible au conseil d'administration d'annoncer le concours dans plus que deux (2) journaux.

- Déterminer le contenu du texte de l'annonce qui doit préciser la classe salariale ainsi que le salaire (voir un projet de texte d'annonce à l'annexe II - page 36).

- Déterminer la(les) date(s) de parution.

Note 1: L'avis de concours doit être publié au moins vingt (20) jours avant la date de la première séance du comité de sélection.

Note 2: L'avis de concours doit prévoir une période d'inscription d'au moins quinze (15) jours à à compter de sa publication.

- Recevoir les offres de services. Les enveloppes ne peuvent être ouvertes qu'en présence de tous les membres du comité de sélection.

B) L'étape de la présélection

Au début de cette étape, le comité de sélection détermine ses propres règles de fonctionnement. Il analyse ensuite le poste offert en tenant compte des caractéristiques de l'établissement et de celles du milieu environnant.

Dans un deuxième temps, il prend connaissance des offres de services et détermine la liste des candidats qui semblent rencontrer les exigences du poste et qui doivent être reçus en entrevue.

Les tâches reliées à cette étape sont assumées par le comité de sélection. Elles se regroupent en quatre (4) sous-étapes:

1. La détermination des règles de fonctionnement du comité de sélection.

   - Procéder à la nomination du président du comité de sélection et déterminer les règles de fonctionnement du comité.

   - Etablir un ordre du jour de la séance de présélection (voir un projet d'ordre du jour à l'annexe II - page 37).

Note 1: Il faut souligner le caractère strictement confidentiel des travaux du comité.

Note 2: Même si le règlement établit que la décision de déclarer un candidat admissible est prise par au moins trois (3) membres du comité de sélection, il est souhaitable que toutes les décisions du comité soient prises en tendant vers le consensus (voir annexe I - page 27, no 11).

Note 3: La présence de tous les membres du comité de sélection est requise pour procéder à la présélection et à la sélection.

2. L'analyse de l'information et de la documentation reliées au concours de sélection.

- Prendre connaissance des exigences de la loi et des règlements (voir annexe I - page 18).

- Prendre connaissance du texte d'annonce et vérifier si le contenu est conforme à la loi et aux règlements en vigueur.

- Prendre connaissance des données concernant l'établissement ou le conseil régional telles que: la vocation, les objectifs, l'historique, le budget, le climat des relations de travail, etc.

- Prendre connaissance des critères de présélection et de sélection tels qu'établis par le conseil d'administration.

Note: La compréhension et l'application de ces critères doivent être nuancées pour tenir compte du contexte spécifique de l'établissement ou du conseil régional.

- Réviser le portrait-robot du directeur général de façon à ce qu'il réponde idéalement aux exigences du poste.

3. L'analyse des offres de services.

- Vérifier si toutes les offres de services ont été expédiées avant la date limite figurant dans le texte d'annonce.

- Prendre connaissance de toutes les offres de services et établir la liste des candidats retenus pour entrevue.

Note 1: Les données sur les candidats retenus pour entrevue sont recueillies suite à la lecture des offres de services (voir un projet de formulaire à l'annexe II - page 38).

Note 2: Les critères de présélection et de sélection constituent à cette étape un guide plutôt qu'un cadre étroit. Il faut les appliquer avec discernement.

Chaque offre de services doit être étudiée et jugée avec une certaine latitude de façon à accorder au candidat le maximum de considération.

4. La convocation des candidats à l'entrevue.

- Fixer le calendrier des entrevues et l'endroit où elles doivent se tenir.

  Note: Un délai d'au moins sept (7) jours doit s'écouler entre la date de la présélection et celle des entrevues de sélection.

- Envoyer un accusé de réception à tous les candidats dans les plus brefs délais, immédiatement après l'ouverture des offres de services (voir un projet de lettre à l'annexe II - page 39).

- Convoquer oralement et par écrit les candidats retenus pour une entrevue (voir un projet de lettre à l'annexe II - page 40).

  Note 1: Les candidats éliminés à cette étape ne sont avisés qu'à la fin du processus de sélection que leur offre de services n'est pas retenue. L'avis ne doit parvenir au candidat qu'après la signature du contrat d'engagement.

  Note 2: Si un candidat retenu à l'entrevue est en même temps membre du conseil d'administration de l'établissement ou du conseil régional où se tient le concours, le président du comité de sélection invite ce candidat à démissionner de son poste au conseil d'administration afin d'éviter tout conflit et toute influence indue.

Note 3: Le président du comité de sélection préside les séances du comité et en est le porte-parole. Il voit à l'exécution des tâches reliées au mandat du comité de sélection et à signer tout document qui en émane.

C) L'étape de la sélection et de la prise des références

Cette étape permet, au moyen de l'entrevue et de la prise des références, de vérifier jusqu'à quel point les candidats non éliminés à l'étape précédente possèdent les connaissances, les qualités personnelles et les aptitudes requises pour remplir la fonction de directeur général de l'établissement ou du conseil régional.

A cette fin, le comité de sélection doit avoir saisi parfaitement les caractéristiques de l'établissement ou celles du conseil régional, de son environnement ainsi que les particularités du poste.

Note: L'entrevue demeure l'instrument de sélection de base. Par ailleurs, certains autres instruments tels que les tests écrits, les tests psychologiques et l'évaluation systématique du potentiel peuvent être utilisés.

Les tâches reliées à cette étape sont assumées par le comité de sélection. Elles se regroupent en quatre (4) sous-étapes:

1. La préparation et le déroulement des entrevues.

- Établir un ordre du jour de la séance de sélection (voir un projet d'ordre du jour à l'annexe II - page 41).

- Réviser les critères de sélection et le portrait-robot déjà établis.

- Identifier les sujets à traiter avec le candidat durant l'entrevue.

- Convenir d'un scénario de l'entrevue portant sur:
  - la façon de présenter le candidat aux membres du comité de sélection;
  - le contenu de la première question;
  - le déroulement de l'entrevue proprement dite;
  - la façon de terminer l'entrevue, etc.

  (Voir un complément d'information générale sur l'entrevue de sélection à l'annexe III - page 45).

Note: Une fiche d'appréciation des candidats peut aussi servir d'aide-mémoire pour poser des questions à l'entrevue (voir une copie de cette fiche d'appréciation à l'annexe II - page 42).

- Effectuer les entrevues.

Note 1: Les questions posées doivent permettre d'évaluer le plus fidèlement possible la compétence du candidat dans la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, ses talents d'animateur et ses traits de personnalité.

Note 2: Un tour de table rapide est recommandé après chaque entrevue pour échanger sur l'impression que laisse le candidat. Cet échange doit être bref et ne doit éliminer aucun candidat.

2. L'évaluation des candidats.

- Evaluer les candidats à la lumière des entrevues.

Note 1: L'évaluation doit être exhaustive et avoir lieu à la fin des séances d'entrevues.

Note 2: Chaque candidat doit être évalué par rapport aux critères, au portrait-robot et en fonction de sa performance lors de l'entrevue. Il faut éviter à ce niveau de comparer les candidats entre eux. Cette comparaison peut être faite à la fin du processus de sélection lorsque les candidats admissibles sont identifiés.

Note 3: Il importe que les membres du comité de sélection tendent vers le consensus. Le vote définitif sur l'admissibilité d'un candidat est généralement pris quand tous les membres du comité sont prêts à le prendre.

- Eliminer les candidats qui ne sont pas jugés admissibles.

3. La prise des références.

- Prendre des références sur les candidats non éliminés suite à l'entrevue de sélection et qui sont jugés admissibles.

Note 1: Le comité doit avoir l'assentiment du candidat avant la prise des références.

Note 2: Les références prises doivent confirmer ou infirmer l'évaluation du candidat par le comité de sélection. Il est préférable d'éliminer le candidat en cas de doute sérieux ou persistant.

4. La confection de la liste d'admissibilité.

- Le comité de sélection inscrit sur une liste le(s) candidat(s) jugé(s) admissible(s) (voir un projet de liste d'admissibilité à l'annexe II - page 43). Cette liste doit être signée par les cinq (5) membres du comité de sélection.

Note 1: La décision de déclarer un candidat admissible doit être prise par au moins trois (3) membres du comité de sélection.

Note 2: La liste d'admissibilité ne doit contenir que des noms de candidats jugés admissibles au poste. Elle peut être présentée par ordre prioritaire ou autrement selon la volonté du conseil d'administration.

Note 3: Toute dissidence doit être motivée et signée dans un rapport qui fait partie intégrante de la liste d'admissibilité.

Note 4: Dans le cas où aucun candidat n'est déclaré admissible ou dans le cas où le conseil d'administration ne nomme aucun des candidats déclarés admissibles, un nouveau concours doit être tenu.

D) L'étape de la nomination et de l'engagement

Cette étape conclut le processus de sélection. Elle comprend une brève description des modalités de nomination et d'engagement du directeur général. Les dernières démarches administratives effectuées par l'établissement ou par le conseil régional pour fermer le dossier y sont identifiées.

Les tâches reliées à cette étape sont assumées par le conseil d'administration. Elles se regroupent en trois (3) sous-étapes:

1. La nomination.

Le président du comité de sélection soumet la liste d'admissibilité au conseil d'administration qui décide du candidat à engager.

Ce choix ne peut être fait en dehors de la liste d'admissibilité et doit faire l'objet d'une résolution du conseil d'administration.

A cette occasion, le président du comité de sélection donne un compte rendu oral du déroulement de l'opération. Il remet aux membres du conseil d'administration une copie de la liste

d'admissibilité, une copie de l'offre de services du(des) candidat(s) admissible(s) et une copie de tout document pertinent. Les qualités et les défauts du(des) candidat(s) déclaré(s) admissible(s) sont exposés franchement tel que perçus par les membres du comité de sélection.

Note 1: Il est très important que le conseil d'administration limite la discussion au(x) candidat(s) figurant sur la liste d'admissibilité.

Note 2: La résolution de la nomination doit indiquer que l'engagement du candidat est conditionnel à la signature du contrat d'engagement dans un délai raisonnable.

Note 3: Le conseil d'administration peut mandater deux (2) personnes, dont le président, pour négocier et signer le contrat d'engagement du directeur général. La date d'entrée en fonction est convenue à cette occasion.

2. L'engagement du directeur général.

L'engagement consiste à signifier au candidat choisi qu'il est nommé au poste de directeur général; c'est à ce moment que le contrat d'engagement est négocié et signé entre les parties.

Note: Le contrat d'engagement doit contenir les droits, les obligations et le cas échéant, les bénéfices spécifiques d'emploi du directeur général. Le contrat d'engagement du directeur général doit être conforme à la Loi sur les services de santé et les services sociaux et aux règlements en vigueur.

3. Les autres démarches administratives.

Le président du comité de sélection avise les candidats non admissibles, y compris ceux qui sont éliminés à la présélection, que leur offre de services n'est pas retenue (voir un projet de lettre à l'annexe II - page 44).

Note 1: Le président du comité de sélection répond à toute demande d'information formulée par les candidats et reliée au processus de sélection. A cette fin, il voit à ce que les offres de services soient conservées pendant une période d'au moins six (6) mois après la tenue du concours.

Note 2: Une copie de la résolution du conseil d'administration portant sur la nomination du directeur général ainsi qu'une copie du contrat d'engagement sont transmises au ministre dans les trente (30) jours qui suivent la date de la signature du contrat. Toute modification subséquente au contrat, doit être transmise de la même manière dans les trente (30) jours.

ANNEXE I

Cadre législatif et réglementaire

Le processus de sélection des directeurs généraux du secteur des Affaires sociales est soumis aux dispositions de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., C.S-5) et de ses Règlements. Nous présentons dans cette annexe le texte intégral des articles de la Loi et des Règlements relatifs aux principales étapes du processus de sélection et aux conditions d'emploi des directeurs généraux des conseils régionaux et des établissements publics.

A) Articles extraits de la Loi sur les services de santé et les services sociaux

Composition du conseil d'administration:

Articles 24, 78, 79, 81 et 82

Ces articles statuent sur la composition des conseils d'administration des différentes catégories d'établissements publics ainsi que d'un conseil régional.

Dans ces articles, la Loi reconnaît au directeur général le statut de membre du conseil d'administration.

Conflit d'intérêt:

31. Aucun membre du conseil d'administration d'un conseil régional ne peut, sous peine de déchéance de sa charge, avoir un intérêt direct ou indirect dans une entreprise mettant en conflit son intérêt personnel et celui du conseil régional.

Toutefois, cette déchéance n'a pas lieu si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec toute la diligence possible.

95. Aucun membre du conseil d'un établissement public ne peut, sous peine de déchéance de sa charge, avoir un intérêt direct ou indirect dans une entreprise mettant en conflit son intérêt personnel et celui de l'établissement.

Toutefois, cette déchéance n'a pas lieu si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec toute la diligence possible.

Fonctions du directeur général:

36. Le directeur général dirige et coordonne toute l'administration du conseil régional dans le cadre de ses règlements.

105. Le directeur général, sous l'autorité du conseil d'administration, est responsable de l'administration et du fonctionnement de l'établissement.

Il doit notamment:

a) assurer la mise à exécution des résolutions du conseil d'administration et du comité administratif;

b) préparer et soumettre pour approbation au conseil d'administration le plan d'organisation de l'établissement;

c) préparer le budget de l'établissement, le soumettre pour approbation au conseil d'administration et voir à son exécution conformément aux approbations et autorisations obtenues;

d) sélectionner et engager les membres du personnel y compris les cadres autres que supérieurs et adresser au conseil d'administration des recommandations sur l'engagement et la nomination du personnel de cadre supérieur en conformité des règlements adoptés en vertu de l'article 154;

e) voir à la mise en vigueur et à l'opération d'un système efficace de gestion et de contrôle pour la conservation et l'utilisation des ressources de l'établissement;

f) signer au nom de l'établissement les contrats autorisés par le conseil d'administration ou par le comité administratif;

g) dans le cas d'un centre hospitalier, transmettre aux chefs des départements cliniques des informations sur les conséquences administratives et financières des activités des médecins et dentistes de leur département;

h) dans le cas d'un centre hospitalier de soins prolongés, d'un établissement qui offre de tels services ou d'un centre d'accueil, rencontrer périodiquement le comité de bénéficiaires pour le renseigner sur l'administration générale du centre.

149. Lorsque le plan d'organisation ne prévoit pas l'institution d'une direction ou d'un service du personnel ou des finances, ou d'un service des services auxiliaires, les fonctions de ces directions ou de ces services sont dévolues au directeur général.

Nomination et affectation du directeur général:

37. Le directeur général d'un conseil régional doit se consacrer à temps plein à l'accomplissement de ses fonctions.

Il peut toutefois, à la demande du ministre et avec l'autorisation du conseil d'administration du conseil régional, assumer des fonctions additionnelles reliées à l'administration de services de santé et de services sociaux.

104. Le directeur général d'un établissement public est nommé par le conseil d'administration.

Le directeur général d'un établissement privé est nommé par le propriétaire de l'établissement.

Le directeur général d'un établissement doit se consacrer à temps plein à l'accomplissement de ses fonctions.

Il peut toutefois, à la demande du ministre et avec l'autorisation du conseil d'administration de l'établissement, assumer des fonctions additionnelles reliées à l'administration de services de santé et de services sociaux.

Une personne peut être directeur général de plus d'un établissement public si les conseils d'administration de ces établissements y consentent.

Abstention du directeur général:

38. Le conseil d'administration nomme le directeur général et il nomme également le personnel de cadre supérieur, sur la recommandation du directeur général.

Lorsque le conseil d'administration discute ou décide de la destitution, de la rémunération, du renouvellement d'engagement et des autres conditions de travail du directeur général, celui-ci s'abstient de siéger.

Signature d'actes:

40. Nul acte, document ou écrit n'engage un conseil régional, ni ne peut être attribué à un conseil régional s'il n'est signé par le président, le directeur général, le secrétaire ou par un employé du conseil régional mais uniquement, dans le cas de ce dernier, dans la mesure déterminée par règlement du conseil régional.

Durée du mandat et perte de qualité de membre du conseil d'administration:

82.2 A l'exception du directeur général, le mandat des membres des conseils d'administration des établissements visés aux articles 78 à 82 est de trois ans.

90. Une personne cesse de faire partie d'un conseil d'administration d'un établissement dès qu'elle perd la qualité nécessaire à sa nomination ou à son élection, à l'exception des personnes élues en vertu du paragraphe "A" des articles 78 à 81.

Destitution du directeur général:

106. Le conseil d'administration d'un établissement public ne peut destituer le directeur général ou réduire son traitement que par une résolution adoptée par le vote affirmatif d'au moins les deux tiers de ses membres à une assemblée convoquée à cette fin.

Conditions de travail:

154. Le gouvernement peut, par règlement, déterminer les normes et barèmes qui doivent être suivis par les conseils régionaux, les établissements publics et les établissements privés visés dans les articles 176 et 177 pour:

1° la sélection, la nomination, la rémunération et les autres conditions de travail applicables aux directeurs généraux et aux cadres supérieurs et intermédiaires;

2° la rémunération et les autres conditions de travail applicables aux autres membres du personnel, compte tenu des conventions collectives en vigueur.

B) Règlement sur la sélection, la nomination, les mesures de fin d'engagement et de stabilité d'emploi applicables aux directeurs généraux des conseils régionaux et des établissements publics décret no 883-83

Chapitre I

Sélection et nomination

Section I

Ouverture du concours de sélection

1. La nomination d'un directeur général d'un conseil régional ou d'un établissement public est faite à la suite d'un concours de sélection et sur recommandation d'un comité de sélection. Dans un conseil régional, les règlements du concours sont établis par le conseil d'administration du conseil régional et approuvés par le ministre.

2. L'autorisation du ministre doit être obtenue pour l'ouverture du concours de sélection du directeur général d'un établissement public.

3. Le conseil d'administration d'un nouvel établissement public doit, dans les six (6) mois de son entrée en fonction, nommer un directeur général.

4. Dans le cas d'un conseil régional, le comité de sélection est formé de cinq (5) membres dont trois (3) sont désignés par le conseil d'administration et deux (2) par le ministre.

   Dans le cas d'un établissement public, le comité de sélection est formé de cinq (5) membres dont trois (3) sont désignés par le conseil d'administraion, un (1) par le conseil régional et un (1) par le ministre.

   La présence de tous les membres du comité de sélection est requise pour procéder à la présélection et à la sélection.

5. Le conseil d'administration d'un conseil régional avise le ministre de la date des séances du comité de sélection, au moins trente (30) jours avant la date de la tenue de la première séance.

   Le conseil d'administration d'un établissement public avise le ministre et le conseil régional de la date des séances du comité de sélection au moins trente (30) jours avant la date de la tenue de la première séance.

6. Lorsque, à la date d'entrée en fonction du conseil d'administration d'un nouvel établissement public formé d'établissements existant précédemment, une personne occupe en vertu d'un contrat d'engagement le poste de directeur général, cette personne est réputée nommée directeur général au sens du présent règlement jusqu'à la date d'échéance du contrat.

Section II

Tenue du concours

7. Le conseil d'administration d'un conseil régional ou d'un établissement public donne avis de la tenue d'un concours en vue de la nomination d'un directeur général dans un journal publié dans la région desservie par le conseil régional ou dans la région où est situé l'établissement, selon le cas, et dans un journal distribué dans l'ensemble du territoire du Québec.

   L'avis doit être publié au moins vingt (20) jours avant la date de la première séance du comité de sélection.

8. L'avis de concours prévoit une période d'inscription d'au moins quinze (15) jours à compter de sa publication.

9. Le comité de sélection établit des critères de présélection et de sélection et détermine le nombre de candidatures retenues pour la sélection. Les personnes dont la candidature est retenue sont convoquées pour une entrevue.

10. Un délai d'au moins sept (7) jours doit s'écouler entre la date de la présélection et celle des entrevues de sélection.

11. Le comité de sélection dresse une liste des candidats admissibles. La décision de déclarer un candidat admissible doit être prise par au moins trois (3) membres du comité de sélection.

La liste d'admissibilité est transmise au conseil d'administration pour nomination du directeur général.

12. Dans le cas où aucun candidat n'est déclaré admissible ou dans le cas où le conseil d'administration ne nomme aucun des candidats déclarés admissibles, un nouveau concours doit être tenu.

Section III

Nomination et engagement

13. Le directeur général est nommé pour une période n'excédant pas quatre (4) ans.

14. La nomination du directeur général se fait par une résolution du conseil d'administration.

15. Le directeur général signe un contrat d'engagement. Le contrat d'engagement doit contenir les droits, les obligations et le cas échéant, les bénéfices spécifiques d'emploi du directeur général.

16. La résolution du conseil d'administration portant sur la nomination du directeur général et le contrat sont transmis au ministre dans les trente (30) jours qui suivent la date de la signature du contrat.

Toute modification subséquente au contrat doit être transmise de la même manière dans les trente (30) jours.

Section IV

Renouvellement d'engagement,
fin d'engagement et démission

17. Le contrat d'engagement d'un directeur général peut être renouvelé pour des périodes n'excédant pas quatre (4) ans. Le conseil d'administration doit informer le directeur général au moins soixante (60) jours avant la fin de son contrat d'engagement de sa décision de renouveler ou de ne pas renouveler le contrat d'engagement.

A défaut de prendre une décision et d'en informer le directeur général au moins soixante (60) jours avant la fin de son contrat, le contrat d'engagement du directeur général est renouvelé pour une période de six (6) mois.

18. Le directeur général peut en tout temps quitter ses fonctions soixante (60) jours après avoir adressé au conseil d'administration un avis écrit à cet effet.

C) Article extrait du règlement de la Loi sur les services de santé et les services sociaux relativement à l'examen médical

Examen médical:

109. Personnel: tout établissement doit prendre les mesures pour que chaque membre de son personnel professionnel ou autre:

a) se soumette, au moment de son engagement et annuellement par la suite, à un examen médical ou fournisse un certificat d'attestation de bonne santé signé par un médecin;

b) fournisse sur demande une attestation de vaccination pour toute maladie déclarée à immunisation obligatoire par une loi ou un règlement; et

c) se soumette sur demande aux mesures de prophylaxie et de contrôle bactériologique ou chimique.

Devoirs généraux du conseil d'administration d'un établissement:

117. Règlements: Le conseil d'administration d'un établissement public doit adopter tout règlement ou résolution nécessaires pour remplir les fonctions qui lui sont attribuées par la loi et pour exercer les pouvoirs de l'établissement. Les règlements ou résolutions doivent notamment avoir pour objet:

a) la nomination du directeur général conformément à l'article 135 et la désignation d'un remplaçant en cas d'absence ou d'incapacité;

b) la responsabilité du conseil d'administration sur l'ensemble des activités de l'établissement, sur le respect des conditions de délivrance des permis ainsi que sur l'application des lois et des règlements;

c) la nomination du personnel de cadre conformément au plan d'organisation approuvé par le ministre;

d) l'acceptation du budget et sa mise en application une fois qu'il a été approuvé par le ministre, la mise en place d'un contrôle interne adéquat de l'utilisation des ressources et l'adoption de mesures appropriées pour remédier aux problèmes soulevés dans les rapports périodiques du directeur général;

e) l'approbation de toute demande ou projet soumis pour le bénéfice de l'établissement au ministre, au conseil régional, ou à tout organisme extérieur et dont l'effet serait de modifier l'orientation, la nature ou l'envergure des activités de l'établissement ou encore d'augmenter ou de réduire significativement l'importance des ressources dont il dispose; et

f) la conclusion des contrats de services par lesquels des services d'un autre établissement peuvent être mis à la disposition des bénéficiaires.

Copie des règlements ou résolutions adoptés en vertu du présent article est adressée au ministre sur demande.

ANNEXE II

Recueil de projets de lettres, de formulaires et d'autres documents reliés au processus de sélection

La liste des critères susceptibles d'être utilisés aux étapes de la présélection et de la sélection.

Dans ce qui suit nous énumérons les critères susceptibles d'être utilisés dans le processus de sélection. Certains de ces critères, ceux reliés à la formation académique, à l'expérience et au cheminement de carrière, sont utilisés plus couramment à l'étape de présélection. D'autres critères, tels que ceux reliés aux traits de personnalité et à la motivation du candidat, sont utilisés plus couramment à l'étape de sélection.

Voici la liste de ces critères:

1. La formation académique:

   - la formation de base;
   - la formation spécialisée;
   - le perfectionnement.

2. L'expérience générale et l'expérience de gestion:

   Il s'agit de l'expérience acquise dans les domaines suivants:

   - l'expérience générale de la vie;
   - la conceptualisation et l'élaboration de projets;
   - la planification, l'organisation et la coordination d'activités;
   - la gestion de personnel et les relations du travail;
   - la préparation de budgets et le contrôle financier;
   - la gestion de ressources matérielles;
   - les relations publiques;
   - l'aptitude généraliste du candidat.

3. Le cheminement de carrière

4. Les connaissances professionnelles:

- les connaissances reliées à l'emploi actuel;
- les connaissances reliées aux lois sociales;
- les connaissances reliées au rôle social de l'établissement ou du conseil régional;
- les connaissances reliées au poste sollicité.

5. Les traits de personnalité:

- l'initiative, le dynamisme, la confiance en soi;
- la maturité, le jugement;
- le leadership et l'esprit de décision;
- l'esprit d'analyse et de synthèse, etc.

6. Les relations interpersonnelles:

- la communication;
- la capacité de travailler en équipe;
- l'habileté verbale;
- la capacité de motiver et de stimuler.

7. Les aptitudes pour la gestion:

- le style de gestion et la capacité de l'adapter;
- l'esprit d'organisation;
- la capacité de déléguer;
- la capacité d'impliquer ses subordonnés.

8. La motivation et l'intérêt du candidat

9. La disponibilité

TEXTE D'ANNONCE DANS LES JOURNAUX
(EXEMPLE D'AVIS DE CONCOURS)

NOM DE L'ETABLISSEMENT OU DU CONSEIL RÉGIONAL:

ENDROIT :

Poste : Directeur général.

Type d'établissement : Centre hospitalier, centre de services sociaux, centre d'accueil, centre local de services communautaires, conseil régional de la santé et des services sociaux. (décrire brièvement).

Responsabilités : Sous l'autorité du conseil d'administration, le directeur général est responsable de l'administration de l'établissement ou du conseil régional, de l'élaboration et de la direction des programmes et des activités, le tout en conformité avec la loi, les politiques et les directives émises par le conseil d'administration et par le ministère des Affaires sociales.

Exigences : Exiger la formation académique appropriée, de niveau universitaire. Une expérience pertinente dans un domaine relié à la fonction peut exceptionnellement compenser l'absence de diplôme universitaire.

Exiger une expérience de gestion minimale de trois (3) ans.

Une expérience appropriée du secteur des Affaires sociales est considérée comme un atout.

Rémunération et autres conditions de travail : Selon les normes du ministère des Affaires sociales.
Classe salariale.....
(de.....à.....)

Inscription : Veuillez faire parvenir votre offre de services accompagnée de votre curriculum vitae avant le.....au président du comité de sélection.
Adresse.....
Prière d'inscrire sur l'enveloppe:
"concours, poste du directeur général".

ORDRE DU JOUR D'UNE SEANCE DE PRESELECTION

1. Procéder à la nomination du président du comité de sélection et établir les règles de fonctionnement du comité.

2. Etablir un ordre du jour de la séance de présélection.

3. Prendre connaissance de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, ainsi que des Règlements qui l'accompagnent.

4. Prendre connaissance des règlements du concours tels qu'établis par le conseil d'administration.

5. Prendre connaissance du texte des annonces et de la date de parution dans les journaux.

6. Prendre connaissance des particularités de l'établissement ou du conseil régional, de son environnement, des caractéristiques du poste, de même que des critères de présélection et de sélection établis par le conseil d'administration.

7. Dresser un portrait-robot du directeur général de façon à ce qu'il réponde idéalement aux exigences du poste.

8. Prendre connaissance des offres de services.

9. Etablir la liste des candidats retenus pour entrevue.

10. Fixer le calendrier des entrevues et l'endroit où elles doivent se tenir.

11. Envoyer un accusé de réception à tous les candidats.

12. Convoquer oralement et par écrit les candidats retenus pour une entrevue.

COMITE DE SELECTION DU DIRECTEUR GENERAL - DONNEES SUR LES CANDIDATS

Nom et adresse de l'établissement ou du conseil régional: _____

Date de la séance de présélection: _____

Nombre total de candidats: _____ Hommes: _____ Femmes: _____

Nombre de candidats convoqués à l'entrevue: _____ Hommes: _____ Femmes: _____

Date de la séance de sélection: _____

NO	NOM ET ADRESSE DU CANDIDAT	AGE	DEUX DERNIERS DIPLOMES	EMPLOI ACTUEL Inscrire la date de...à (si sans emploi, le préciser)	AUTRES EXPERIENCES inscrire la date de...à	Retenu	Douteux	Rejeté

ACCUSE DE RECEPTION DE L'OFFRE DE SERVICES

Madame,
Monsieur,

Madame,
Monsieur,

La présente est pour accuser réception de votre offre de services au poste de directeur général de (nom de l'établissement ou du conseil régional).

Nous vous remercions de l'intérêt que vous manifestez à l'endroit de notre établissement et nous communiquerons avec vous aussitôt que possible.

Veuillez agréer, (madame, monsieur), l'expression de nos meilleurs sentiments.

Le Président du comité
de sélection

AVIS DE CONVOCATION A L'ENTREVUE

Madame,
Monsieur,

Madame,
Monsieur,

Dans le cadre du processus de sélection du directeur général de (nom de l'établissement ou du conseil régional) nous avons retenu votre offre de services. Vous êtes à cet effet convoqué à une séance d'entrevue qui aura lieu à:

- Endroit : _____
- Jour (date): _____
- Heure : _____

Les frais de déplacement encourus pour vous présenter à l'entrevue sont à votre charge et non remboursables par l'établissement ou le conseil régional.

Veuillez agréer (madame, monsieur), l'expression de nos meilleurs sentiments.

Le Président du comité
de sélection

ORDRE DU JOUR D'UNE SEANCE DE SELECTION

1. Etablir un ordre du jour de la séance de sélection.

2. Réviser les critères de sélection et le portrait-robot déjà établis.

3. Identifier les sujets à traiter avec le candidat durant l'entrevue.

4. Convenir d'un scénario de l'entrevue.

5. Prendre connaissance du programme des entrevues.

6. Rencontrer les candidats en entrevue de sélection.

7. Evaluer les candidats reçus en entrevue.

8. Délibérer sur le ou les candidat(s) admissible(s).

9. Procéder à la prise de références des candidats non éliminés.

10. Dresser la liste d'admissibilité.

FICHE D'APPRECIATION DES CANDIDATS

POSTE: Directeur général de: _____

COTE : A ou 4 - Supérieur
B ou 3 - Bon
C ou 2 - Acceptable
D ou 1 - Faible

REMARQUE: Cette fiche est complétée à la discrétion des membres du comité de sélection

	NOM DES CANDIDATS			
1. Formation académique: - formation de base; - formation spécialisée; - perfectionnement.				
2. Expérience: - expérience générale de la vie; - expérience dans différents secteurs de la gestion.				
3. Cheminement de carrière				
4. Connaissances professionnelles: - connaissance - emploi actuel; - connaissance - lois sociales; - connaissance - rôle social de l'établissement ou du conseil régional; - connaissance - poste sollicité.				
5. Traits de personnalité: - initiative, dynamisme, confiance en soi; - maturité, jugement; - leadership, esprit de décision; - esprit d'analyse, de synthèse; - motivation et intérêt.				
6. Relations interpersonnelles: - communication; - capacité de travailler en équipe; - habileté verbale; - capacité de motiver et de stimuler.				
7. Aptitudes pour la gestion: - style de gestion et capacité de l'adapter; - esprit d'organisation; - capacité de déléguer; - capacité d'impliquer ses subordonnés.				
8. Motivation et intérêt du candidat				
9. Disponibilité				
TOTAL:				
salaire actuel:				
salaire demandé:				
acceptation de la prise de références:				

LISTE D'ADMISSIBILITE

Poste de directeur(trice) général(e) Date:

Etablissement ou
Conseil régional

Adresse _____

_____

CLASSE SALARIALE

Liste des candidats(tes) admissibles au poste de directeur(trice) général(e) de l'établissement ou du conseil régional ci-haut mentionné. (Préciser si cette liste est présentée selon l'ordre prioritaire).

_____

NOMS ET PRENOMS

_____

_____

_____

_____

_____

MEMBRES DU COMITE DE SELECTION:	DESIGNES PAR:
_____	CONSEIL D'ADMINISTRATION
_____	CONSEIL D'ADMINISTRATION
_____	CONSEIL D'ADMINISTRATION
_____	C.R.S.S.S.
_____	MINISTRE

En cas de dissidence veuillez motiver votre position.

LETTRE AUX CANDIDATS NON RETENUS

Madame,
Monsieur,

Madame,
Monsieur,

La présente est pour vous informer que nous n'avons pas retenu votre offre de services au poste de directeur général de .....
.....

Nous vous prions d'agréer l'expression de nos meilleurs sentiments.

Le Président du comité
de sélection

NOTE: Cette lettre doit être envoyée après la signature du contrat d'engagement.

ANNEXE III

Complément d'information générale sur l'entrevue de sélection

Généralités

L'objectif de l'entrevue de sélection est d'obtenir des renseignements additionnels sur le candidat. Ces renseignements doivent permettre au comité de sélection de prendre une décision éclairée sur le choix du candidat apte à remplir la fonction de directeur général.

L'entrevue constitue le principal instrument utilisé dans le processus de sélection. Pour en réduire la subjectivité et la rendre plus efficace, il convient de se rappeler certaines données qui facilitent le succès et minimisent les écueils.

Cette annexe se divise en quatre (4) parties:

A) Les étapes qui constituent l'entrevue de sélection;

B) Des considérations sur l'art d'interroger dans une entrevue;

C) Les phénomènes dont il faut tenir compte dans l'appréciation des candidats;

D) L'énumération des erreurs rencontrées dans l'appréciation des candidats.

A) Les étapes qui constituent l'entrevue de sélection

1° Les préliminaires de l'entrevue et la présentation du candidat:

Organisation matérielle:

Il s'agit de l'organisation de l'entrevue sur le plan matériel. Le président du comité de sélection détermine le programme des entrevues, trouve un local convenable et prévoit un service d'accueil pour orienter les candidats.

Révision des critères de sélection et du dossier des candidats:

Il est primordial que les membres du comité de sélection aient, à cette étape du processus, une compréhension commune des critères de sélection et une vue d'ensemble sur les données disponibles dans les offres de services.

Préparation psychologique des membres du comité:

Afin de minimiser le plus possible les biais personnels, chaque membre du comité de sélection a avantage à s'interroger sur ses propres opinions, ses valeurs ou ses préjugés, s'il en a, face au candidat qu'il va rencontrer.

Ainsi, on est parfois porté à rechercher un candidat qui a les mêmes points forts que nous, le cheminement de carrière identique, etc. Il convient de se rappeler que le candidat recherché doit correspondre au portrait-robot convenu et non à nos normes et valeurs personnelles.

De plus, les "oui-dire" sur tel candidat, sa réputation (bonne ou mauvaise) faite d'avance sont des handicaps importants qui peuvent fausser la réceptivité et l'observation des données réelles lors de l'entrevue.

Présentation du candidat:

Il s'agit ici de la présentation personnelle de chacun des membres du comité de sélection. Des informations sur la structure de l'entrevue peuvent suivre immédiatement: durée de l'entrevue, façon de procéder (ex.: question-réponse), principaux types d'information recherchée, prise de note, etc. C'est en quelque sorte une explication ou une mise en situation du candidat face au contenu et à l'encadrement général de la rencontre. Habituellement, le président du comité de sélection remplit ce rôle.

2° Développement de l'entrevue:

Il n'y a pas de recette méthodologique pour l'accomplissement de cette étape, il s'agit de recueillir l'information nécessaire pour apprécier le degré d'aptitude du candidat.

Il est essentiel que l'information recherchée soit en accord complet avec les critères retenus. La façon d'obtenir ces données est facilitée par:

- le type de question posée;

- la clarification d'un ou des points nécessitant explication;

- le résumé de plusieurs renseignements mal ordonnés pour en distinguer l'essentiel de l'accessoire;

- la vérification d'éléments qui apparaissent contradictoires;

- le rappel de la question posée si l'interlocuteur s'éloigne du sujet traité.

Le succès ou l'échec de l'entrevue est relié à la satisfaction des partioipants et à l'obtention de l'information la plus complète possible qui habilite les membres du comité de sélection à prendre une décision éclairée.

Les attitudes, les sentiments, les émotions chez les membres du comité et le candidat sont des facteurs qui monopolisent ou orientent souvent le déroulement facile ou difficile, satisfaisant ou insatisfaisant de l'entrevue. Ces états affectifs (compréhension, embarras, hostilité, sympathie, indifférence) se communiquent tout aussi bien dans le ton de la voix, les gestes, la posture que dans les mots.

Les membres du comité de sélection doivent éviter de se prononcer en présence du candidat sur la valeur des informations reçues. Ils doivent également éviter de manifester leur accord ou leur désaccord, de donner de faux espoir ou de fausses impressions. La décision sur l'admissibilité du candidat est prise après l'entrevue, suite aux délibérations.

3˚ Conclusion de l'entrevue:

Il n'y a rien de plus désagréable pour tout le monde que de subir un entretien qui n'en finit plus de finir. Une entrevue de sélection ne doit pas s'éterniser.

En conséquence, quand les réponses à toutes les questions semblent être fournies à la satisfaction des membres du comité de sélection, le président du comité intervient pour vérifier s'il y a d'autres questions.

Il invite le candidat à donner d'autres informations qu'il juge importantes et qui auraient été oubliées en cours d'entrevue. Si le candidat désire poser des questions, le président donne suite, à condition que l'entretien soit bref et ne déborde pas l'objet de l'entrevue. Le président termine l'entrevue en informant le candidat du délai approximatif dont doivent disposer le comité de sélection et le conseil d'administration pour communiquer le résultat. Il remercie le candidat en lui donnant la main.

B) Des considérations sur l'art d'interroger dans une entrevue de sélection

Question commençant par "pourquoi":

Généralement, la formulation de questions en utilisant le mot pourquoi, favorise chez le candidat une attitude défensive ou du moins une réponse rationnelle. A la question "Pourquoi êtes-vous demeuré si longtemps dans votre poste actuel?", le candidat aura tendance à prouver qu'il a fait un bon choix et qu'il a raison d'avoir agi ainsi.

Question "d'intérêt social":

Certains sont d'avis que des questions du genre "Que pensez-vous de la partie de hockey d'hier soir?", peuvent aider à établir un climat favorable au début de l'entrevue et à détendre le candidat avant d'entrer graduellement dans le vif du sujet à traiter. Cependant, pour la plupart des candidats, cette approche retarde inévitablement le début du sujet à traiter et peut accroître les appréhensions naturelles plutôt que de les éliminer.

Contenu des questions:

Quel que soit le type de question utilisée, fermée, ouverte, directe, double, orientée, (voir des exemples à la page 53) le contenu des questions posées doit être lié aux critères de sélection et au contexte de l'établissement. Il faut se rappeler que l'information résultant des réponses à ces questions servira de base pour porter un jugement sur l'admissibilité du candidat au poste de directeur général.

Fausse question:

Une question posée dans ces termes "Vous disiez avoir aimé votre dernière expérience de travail?" risque de produire un effet non désiré sur l'entrevue. Le candidat ne sait pas exactement ce sur quoi il doit verbaliser. La même question peut être posée dans ces termes "Pourquoi avez-vous aimé votre dernière expérience de travail?"

Commentaires:

Un membre du comité de sélection doit éviter tout commentaire susceptible de laisser paraître l'opinion qu'il a sur d'autres candidats que celui en présence ou sur des aspects de la vie privée du candidat qui n'ont pas de répercussion sur le poste désiré.

Confidentialité:

L'éthique la plus élémentaire suppose que les renseignements obtenus par les membres du comité de sélection, dans l'exercice de leurs fonctions, ne seront utilisés que dans l'exercice de leurs mandats. Ces renseignements ne doivent en aucune façon servir à d'autres fins.

Pause ou silence:

La pause ou le silence est à éviter lors de l'entrevue car on peut créer un climat d'anxiété chez le candidat. Par contre, il ne faut pas surcharger l'entrevue de questions pour ne laisser aucun répit au candidat. Il faut respecter le rythme de ce dernier.

Quel genre de questions poser et quels sont les avantages et les inconvénients des différents types de questions?

Le tableau suivant est un essai de regroupement des principaux types de questions et des répercussions de leur utilisation.

TYPE DE QUESTION	EXEMPLE	AVANTAGES POTENTIELS	INCONVENIENTS POTENTIELS
a) Question fermée. Amène une réponse "oui", ou "non".	"Est-ce que vous vous entendez bien avec vos supérieurs?".	Rapide.	-Donne peu d'information sur le candidat; -Nécessite l'emploi de plusieurs interrogations pour un minimum de renseignements; -Interviewer "alimente" l'échange.
b) Question dirigée ou orientée. La question elle-même suggère une réponse.	"Un poste de directeur général peut être exigeant, n'est-ce pas?"	Diriger le sujet vers l'intérêt de l'interviewer.	-Favorise l'approbation ou la désapprobation du candidat envers l'interviewer; -Risque de masquer le point de vue personnel du candidat.
c) Question double. Suppose deux réponses.	"Est-ce que vous avez déjà occupé un poste de direction supérieure et quelles sont vos principales appréhensions face au poste actuel?"	Réduction possible du nombre de questions à poser.	-Risque que le candidat réponde à un aspect et oublie l'autre; -Risque de disproportion de l'information recherchée pour chacun des 2 points. Un point est développé aux dépens de l'autre.
d) Question directe. Recherche précise d'une information désirée. Qui, quoi, quand, quel, où.	"Quelles sont vos principales préoccupations administratives?"	-Obtention immédiate de l'information recherchée; -Clarté et précision de formulation et de compréhension.	-Information circonscrite et limitée; -Nécessité de poser d'autres questions pour un supplément d'information.
e) Question ouverte. Laisse libre cours au candidat du contenu de l'information.	"Comment envisagez-vous les fonctions du poste pour lequel vous postulez?"	-Expression libre des idées, des opinions, des points de vue et des valeurs du candidat.	-Exigence de synthèse par les évaluateurs pour distinguer l'accessoire de l'essentiel dans l'information reçue; -Risque de prendre plus de temps selon le degré de loquacité du candidat; -Risque de devoir poser des sous-questions directes pour obtenir des précisions.

C) Les phénomènes dont il faut tenir compte dans l'appréciation des candidats

Les membres du comité de sélection doivent être conscients de certains préjugés qui peuvent les empêcher de donner une appréciation objective des candidats. Par exemple, si un des candidats rencontrés suit un candidat plus faible, il peut arriver qu'il se voit attribuer une note supérieure à celle qu'il aurait obtenue s'il avait suivi un meilleur candidat.

De même, on peut rechercher chez un candidat ce qui correspond à nos propres valeurs. Souvent, si on a acquis un scolarité et une expérience dans un domaine donné, on a tendance à préférer les candidats qui ont suivi un cheminement semblable au nôtre. Il en est ainsi pour les traits de personnalité.

Il arrive aussi qu'une entrevue prenne une tournure plus négative que positive parce que les questions posées par les membres du comité visent les points les plus faibles du candidat. Cette situation s'explique par le désir qu'ont les membres du comité de s'assurer que le candidat possède les exigences minimales.

Les membres du comité doivent être conscients des tendances soulignées ci-dessus et en tenir compte dans leur appréciation des candidats.

D) L'énumération des erreurs rencontrées dans l'appréciation des candidats

- L'évaluateur généralise à partir d'une ou de deux caractéristiques jugées importantes (effet de halo);

- l'évaluateur note à partir d'un point milieu (tendance centrale);

- l'évaluateur apprécie le candidat en se référant à des extrêmes (erreur d'indulgence ou de sévérité);

- l'évaluateur fait un lien de cause à effet inexact (erreur de déduction);

- l'évaluateur n'a pas fondé son jugement et adhère à l'appréciation des autres membres du comité (effet d'entraînement);

- l'évaluateur est seul à avoir une opinion différente des autres membres du comité et n'ose pas l'exprimer (solidarité tacite);

- l'évaluateur apprécie le candidat en fonction de lui-même ou en comparant avec un modèle exemplaire idéal (erreur de contraste ou de similarité).